

# СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

## ПІДРУЧНИК

Затверджено Міністерством освіти і науки України як підручник  
для студентів вищих навчальних закладів

Харків  
ВД «ІНЖЕК»  
2009

*Затверджено Міністерством освіти і науки України як підручник  
для студентів вищих навчальних закладів  
(Лист № 1.4/18-Г-1106 від 11.07.07 р.)*

**Рецензенти:** *Кизим М. О.* – доктор економічних наук, професор, директор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (Харків);  
*Садеков А. А.* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємств, проректор з наукової роботи Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського;  
*Чухрай Н. І.* – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», член-кореспондент УАН Національного прогресу

**С 83** **Стратегія підприємства:** Підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с. Укр. мова

**Авторський колектив:** Іванов Ю. Б., д-р екон. наук, професор – вступ, підрозділи 1.4, 3.1, 7.1, 8.1, словник; Тищенко О. М., д-р екон. наук, професор – підрозділи 5.3, 6.1, 11.3, 14.1, розділи 9, 12, 13, словник; Чечетова-Терашвілі Т. М., канд. екон. наук, викладач – розділи 2, 3, 7, 9, підрозділи 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.7, словник; Ревенко О. В., канд. екон. наук, викладач – розділи 1, 5, 6, 8, 10, 11, 14, підрозділ 4.6, словник

**ISBN 978-966-392-244-7**

У підручнику розглядаються загальні риси та особливості формування стратегії підприємства як основи його стратегічного управління. Приділено увагу визначенню сутності, характерних рис і видів стратегій підприємства, особливостям аналізу його зовнішнього і внутрішнього середовища, проблемам і принципам обґрунтування стратегії підприємства і критеріїв її оцінки, виділенню основних напрямків стратегічного контролю як основи забезпечення коригування стратегії з урахуванням необхідних змін.

Рекомендовано для використання в навчальному процесі та для самостійної підготовки студентів спеціальності «Економіка підприємства», інших спеціальностей напрямку «Економіка і підприємництво». Видання призначене також для викладачів, аспірантів, науковців, а також для фахівців підприємств і організацій, що пов'язані з проблемами стратегічного управління підприємством.

ББК 65.9(2)

**ISBN 978-966-392-244-7**

© Колектив авторів, 2009

© ВД «ІНЖЕК», 2009

# **ЗМІСТ**

Вступ.....	9
<b>РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ .....</b>	<b>12</b>
1.1. Множинність категорії «стратегія».....	12
1.2. Чинники, що впливають на зміст стратегії.....	22
1.3. Еволюція концепції стратегії.....	28
1.4. Класифікація стратегій.....	31
<b>РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>42</b>
2.1. Місія підприємства, її сутність і значення.....	42
2.2. Визначення цілей розвитку підприємства.....	54
2.3. Класифікація цілей підприємства.....	68
2.4. «Дерево цілей» підприємства.....	72
<b>РОЗДІЛ 3. КОНКУРЕНЦІЯ І СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>83</b>
3.1. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства.....	83
3.2. Конкурентний статус підприємства .....	115
3.3. Конкурентна позиція підприємства.....	118
3.4. Взаємозв'язок основних категорій теорії стратегії.....	126
<b>РОЗДІЛ 4. ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>134</b>
4.1. Визначення та характеристика зовнішнього середовища підприємства.....	134
4.2. Макросередовище підприємства.....	144
4.3. Мікросередовище підприємства.....	150
4.4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища .....	159
4.5. Основні етапи аналізу зовнішнього середовища .....	172
4.6. Оцінка ступеня невизначеності зовнішнього середовища .....	178
4.7. Аналіз конкурентного середовища .....	184
<b>РОЗДІЛ 5. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>199</b>
5.1. Сутність поняття «потенціал» і класифікація його видів .....	199
5.2. Стратегічний потенціал підприємства та основні підходи до його оцінки.....	208
5.3. Синергізм і планування потенціалу і стратегії підприємства.....	223

<b>РОЗДІЛ 6. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>237</b>
6.1. Загальна характеристика корпоративної стратегії.....	237
6.2. Стратегія інтенсивного зростання .....	243
6.3. Стратегія інтегрованого зростання.....	247
6.4. Стратегія диверсифікованого зростання .....	252
6.5. Стратегія стабілізації та відступу .....	262
<b>РОЗДІЛ 7. СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ .....</b>	<b>272</b>
7.1. Сутність і види конкурентних стратегій .....	272
7.2. Ризики застосування конкурентних стратегій.....	298
<b>РОЗДІЛ 8. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ У ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>304</b>
8.1. Загальна характеристика функціональних стратегій .....	304
8.2. Особливості формування стратегічного набору підприємства.....	317
<b>РОЗДІЛ 9. МАТРИЧНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ ПРИ ВИБОРІ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>332</b>
9.1. Сутність матричних методів аналізу .....	332
9.2. Класифікація матриць .....	336
9.3. Вибір корпоративної стратегії підприємства на основі застосування матричного підходу .....	347
9.4. Переваги та недоліки матричних моделей.....	381
<b>РОЗДІЛ 10. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ .....</b>	<b>387</b>
10.1. Обґрунтування вибору стратегії підприємства.....	387
10.2. Основні етапи вибору стратегії.....	400
<b>РОЗДІЛ 11. ДЕКОМПОНУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>409</b>
11.1. Алгоритм реалізації стратегії підприємства .....	409
11.2. Види контролю .....	416
11.3. Діагностика відповідності стратегії стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.....	423
11.4. Управлінська реакція на зміни середовища.....	432
11.5. Коригування стратегії .....	441
<b>РОЗДІЛ 12. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>454</b>
12.1. Поняття диверсифікації діяльності підприємства.....	454
12.2. Визначення стратегічних зон господарювання.....	469

<b>РОЗДІЛ 13. СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>	<b>477</b>
<b>13.1. Фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки.....</b>	<b>477</b>
<b>13.2. Глобальна стратегія, її сутність та умови доцільності використання.....</b>	<b>487</b>
<b>13.3. Багатонаціональна стратегія підприємства, її переваги та недоліки .....</b>	<b>503</b>
<b>13.4. Відмінність багатонаціональної та глобальної стратегії .....</b>	<b>506</b>
<b>РОЗДІЛ 14. СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>510</b>
<b>14.1. Сучасний стан стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.....</b>	<b>510</b>
<b>14.2. Умови ефективного формування та здійснення стратегічного управління підприємствами України.....</b>	<b>520</b>
Словник.....	539
Література .....	548